

## **Procedimiento de Capacitación para los coordinadores de Programa de Formación de las Aldeas Universitarias.**

Autores:

**Prof. Rosely Josefina Galarraga Martínez.**

[roselygalarraga@yahoo.es](mailto:roselygalarraga@yahoo.es)

**Dr. Carlos Cristóbal Martínez Martínez.**

[cristobalc@uclv.edu.cu](mailto:cristobalc@uclv.edu.cu)

Centro de Estudios Turísticos

Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.

### **RESUMEN**

La gestión del capital humano tiene como una de sus tareas principales proporcionar capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en la que se desenvuelve. No se puede olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. En este sentido, en la investigación resumida en esta Tesis se facilitaron técnicas y herramientas que contribuyen a la elaboración de planes de Capacitación para los coordinadores de programa en las aldeas universitarias. En este procedimiento, se incluye como aporte, un diagnóstico de La GCH, como punto de partida para detectar la necesidad de realizar un estudio del subsistema de Capacitación, como base para elaborar los planes. Además se expresa, de forma explícita, la necesidad de analizar la forma en que los demás subsistemas de GCH le tributan al estudiado, en función de garantizar planes de Capacitación de una calidad superior a los vigentes, es decir brinda la posibilidad de incorporar todas las acciones de capacitación.

### **Palabra Clave**

Gestión del Capital Humano.

### **Introducción.**

La Capacitación es tratado en La Gestión del Capital Humano de forma aislada con respecto a los demás subsistemas y además la metodología para la conformación de Planes de Capacitación no tiene en cuenta los aportes que otros subsistemas le pueden tributar.

Se parte del análisis de la estrategia, misión y objetivos de las aldeas universitarias, las necesidades de aprendizaje, el presupuesto con que se cuenta para capacitar y obvia todo el análisis de otras actividades claves como el Diseño de puestos (Perfiles de competencias), la evaluación del desempeño entre otros, que ayudarían a ganar en fortaleza y operatividad al Plan de Capacitación que se elabore.

Otras de las insuficiencias detectadas es que carece de técnicas para diagnosticar las necesidades de aprendizaje, para evaluar los resultados finales de Capacitación y

su control.

A continuación se propone el procedimiento para elaborar el plan de capacitación de los coordinadores de programa de formación en las aldeas universitarias.

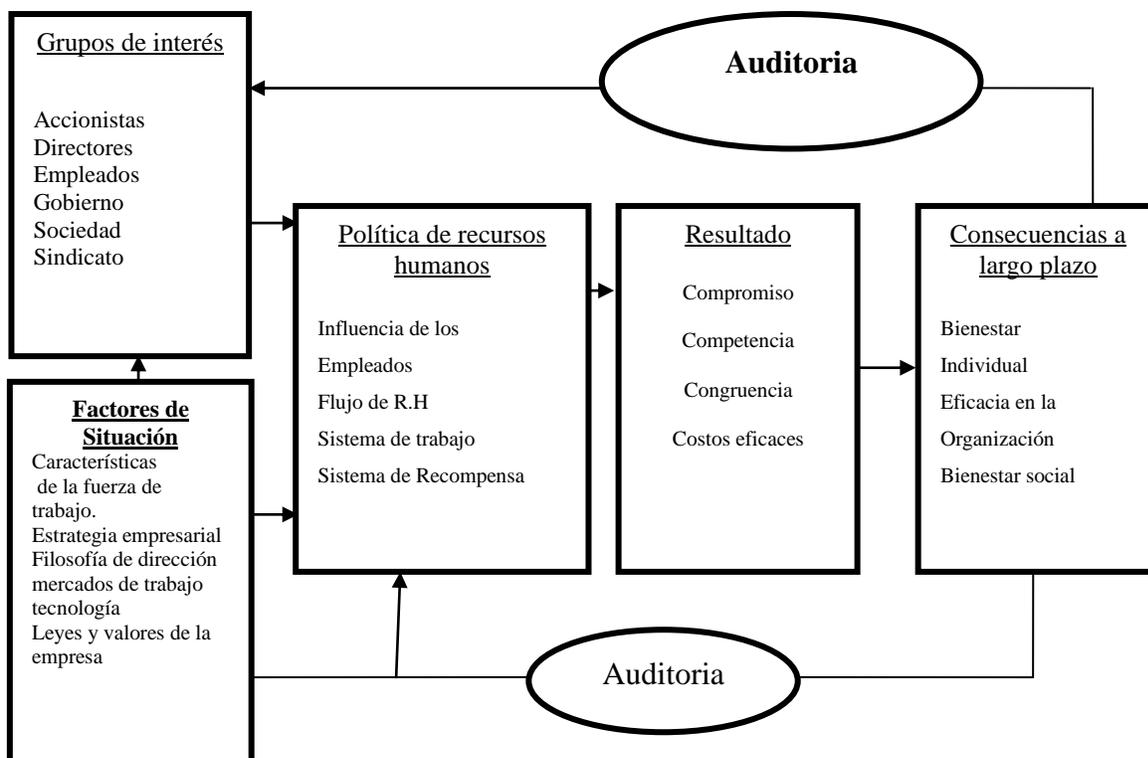
### Fase I. Análisis del Procedimiento.

**Etapa 1. Determinación de las necesidades de aprendizaje de los coordinadores de las Aldea Universitaria.** Esta etapa consta de tres pasos.

**Paso 1. Diagnostico de la situación actual de La Gestión del Capital Humano en La Aldea Universitaria.** Para que el proceso de capacitación se inicie, debe existir previamente, como es lógico, una necesidad que conduzca a tomar decisiones de reelaborar o perfeccionar los planes de capacitación vigentes en la instalación de objeto de estudio.

El diagnóstico del sistema de GCH se puede realizar a partir de la aplicación de los diferentes modelos que existen al respecto. Sin embargo, tomando en consideración la importancia que tiene para la elaboración y/o perfeccionamiento de los planes de capacitación el conocimiento de los aspectos siguientes: la filosofía y la estrategia, así como las políticas del capital humano, la forma en que tributan algunos subsistemas de capital humano a la capacitación, se evidenció la utilidad del modelo de Beer y colaboradores (ver **Figura 3**), por las ventajas que este supone desde el punto de vista funcional con respecto a otros modelos de posible aplicación en estos casos. En esta misma etapa se deben tener en cuenta las prioridades de capacitación de la entidad para influir en ellas. Para la obtención de la información se recomienda aplicar los cuestionarios (ver anexo).

**Figura 3. Mapa G.R.H de Beer y colaboradores (1992).**



Posteriormente se recomienda hacer especial énfasis en un diagnóstico de la capacitación, considerando los aspectos siguientes:

- Valoración de la planificación de la capacitación: Existencia del plan, horizonte temporal (largo, mediano y corto plazo), a quiénes va dirigido, cómo se determinan las necesidades de aprendizaje, si se integran las necesidades organizacionales, funcionales e individuales; si se toman como base los perfiles de competencia, su análisis crítico; si se conoce el plan de Capacitación por los implicados, cómo se les informa; otros aspectos que se consideren de interés.
- Valoración de la ejecución de la capacitación: Se analiza cómo se va ejecutando en el plan acorde a lo previsto, así como las peculiaridades organizativas.
- Valoración de la evaluación de la capacitación: Cómo se hace esta evaluación, con qué grado de profundidad, qué niveles abarca, determinación del perfil de la instalación con respecto a la tendencia de Organización que Aprende.

## **Paso 2. Análisis ocupacional (Perfil de competencias deseado).**

Para diagnosticar las necesidades funcionales se debe partir del análisis del puesto, lo que permite concretar la Capacitación necesaria basándose en las competencias requeridas; si en el diagnóstico se detectaron deficiencias en este aspecto, entonces se analizarán los requerimientos actuales y futuros en cuanto a habilidades, conocimientos y actitudes, con vistas a diseñar o perfeccionar los perfiles de competencias (perfil deseado), para ello se recomienda la siguiente secuencia:

1. Inventario de puesto. Determinación de los puestos a analizar.

Una vez inventariados todos los puestos se seleccionarán aquellos por los que se iniciará el estudio de acuerdo a su importancia por la incidencia en los resultados de la instalación.

2. Establecimiento de los métodos a utilizar.

Para la determinación de las competencias, por su ventaja y utilidad práctica se recomienda el método de expertos o *Delphi* por rondas (Cuesta, 2001), que puede complementarse con la entrevista y el cuestionario para los puestos directivos, así como la entrevista y la observación directa para puestos donde el trabajo sea repetitivo.

3. Comunicar a todo el personal el estudio a realizar para que todos estén informados e identificados con éste y obtener la máxima colaboración.
4. Preparar y aplicar los métodos a utilizar y las técnicas correspondientes.

Elaborar los cuestionarios de análisis, preparar la observación y la entrevista, seleccionar los expertos. Aplicar métodos y técnicas.

### **Paso 3. Análisis del potencial humano (Perfil de competencias real).**

Una vez establecidos los perfiles deseados es necesario conocer el potencial humano con que se cuenta, o sea, averiguar y concretar el nivel de competencias real.

El análisis por área y por persona de las funciones que no tienen un cumplimiento exitoso constituye un punto de partida para la detección de necesidades funcionales, constituyendo el perfil de competencias del puesto o cargo la base a tomar como referencia en este análisis.

El análisis de evidencias que reflejan deficiencias en el desempeño, así como la evaluación del potencial, entre otros, constituyen referencias para la detección de necesidades formativas individuales.

## **Fase II. Diseño del Proceso.**

### **Etapas 2. Elaboración del Plan de Capacitación y Desarrollo**

Esta etapa consta de cinco pasos, según se muestra a continuación:

En esta etapa debe quedar constituido el plan de Capacitación y Desarrollo del año teniendo en cuenta los objetivos que corresponden a este nivel, los resultados de la detección de las necesidades de aprendizaje arrojadas en el diagnóstico, su base de datos, la vinculación de los subsistemas de GCH que le tributan, las prioridades a tener en cuenta, los recursos o sea el presupuesto con que se cuenta, los diferentes enfoques y modalidades de capacitación más adecuados, la proyección y negociación con las diferentes instituciones educacionales o formadoras y el modelo a diseñar para un mejor trabajo y seguimiento del mismo.

#### **Paso 1. Definir los objetivos de este nivel y analizar el plan.**

Se debe definir el objetivo o (los objetivos) que se pretende alcanzar con la actividad de Capacitación y desarrollo del capital humano para obtener como resultado su correspondiente plan de capacitación además del análisis del plan anterior el que arrojaría las deficiencias de su ejecución y brindaría la posibilidad de eliminarlas.

#### **Paso 2. Enfoques y modalidades de capacitación más adecuadas.**

Cada entidad debe valorar los diferentes enfoques para la confección de los programas: en el puesto de trabajo, fuera del puesto de trabajo y a distancia, las diferentes vías de Capacitación y desarrollo del personal y los elementos que conforman el plan.

#### **Paso 3. Definición del formato del plan de Capacitación.**

##### **Tabla 1. Formato del Plan Anual de Capacitación.**

<b>Programa</b>	<b>Acción de capacitación</b>	<b>Destinatario</b>	<b>Participantes</b>	<b>Institución formadora</b>

**Paso 4. Proyección y negociación con las diferentes instituciones educativas y formadoras y aprobación por niveles superiores.**

Presentación a Las Aldeas Universitarias para la evaluación de la proyección realizada, además se puntualizan las coordinaciones necesarias con otras instituciones de capacitación.

**Fase III. Implementación.**

**Etapa 3. Control y evaluación de la ejecución del plan.**

Esta etapa consta de un paso, según se muestra a continuación: con esta etapa se pretende detectar desviaciones, errores e incongruencias con respecto a los objetivos desde la preparación y ejecución del proceso haciendo énfasis en las tres dimensiones: organizacional, grupal e individual de las acciones que se ejecutan.

**Paso 1. Establecimiento de herramientas o técnicas para la evaluación y control del plan de capacitación.**

Existen en la literatura consultada varias formas de evaluar y controlar, la capacitación del capital humano una vez capacitados, por ejemplo se plantea que puede ser a través de encuestas, reuniones de trabajo, observación, evaluación del desempeño, listas de chequeo y en todas ellas se pueden obtener resultados como disminución de las quejas de los estudiantes, mejora del desempeño, aumento del interés y la responsabilidad, la tendencia al trabajo en equipo y por objetivos, entre

otras. Lo importante es saber en cada acción y a quien aplicar una u otra técnica, estas deben estar en correspondencia con el tipo de acción y temática impartida.

La evaluación de la capacitación puede definirse como "...el análisis del valor total de un sistema, de un programa o de un curso de Capacitación en términos tanto sociales como financieros. La evaluación intenta valorar el costo beneficio total de la capacitación y no solo el logro de sus objetivos inmediatos" (Kenney-Donnelly, en Pineda, 1999), de ahí que el análisis de las necesidades formativas debe realizarse a partir de la integración de las necesidades a nivel organizacional, funcional e individual (Cantera, 1990; Fleitas y Barahona, 2001) y la evaluación debe valorar los efectos interrelacionados que se logran en estos niveles. Es por ello que múltiples especialistas (Estalló, et al, 1994; Marrero, 1996; Amat, 1998; Sáenz, 1998) coinciden en proponer los siguientes niveles para evaluar un programa formativo:

1. Satisfacción de los alumnos.
2. Aprendizaje de conocimientos (Saber).
3. Aprendizaje de capacidades (Saber hacer).
4. Grado de aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo.
5. Efecto del aprendizaje en indicadores de calidad o productividad.

Las técnicas o herramientas que se proponen emplear en este objeto de estudio son las siguientes:

#### **Nivel Organizacional:**

**Evaluación del costo-beneficio** a través de un análisis de los egresados de las aldeas universitarias, los registros administrativos y los estadísticos (encuestas a los alumnos egresados).

**Auditorias de capacitación** a través de la revisión de planes y programas de capacitación de la AU y su nivel de cumplimiento, la auto evaluación y las listas de chequeo.

#### **Nivel Grupal/Individual:**

**Seguimiento** a través de la observación en el puesto de trabajo, entrevistas, encuestas, pruebas y opiniones de los profesores de aldea o estudiantes.

**Evaluación de la efectividad del aprendizaje** este es el indicador del aprovechamiento académico y se evalúa a través de exámenes escritos, orales, ejercicios teórico-prácticos, entre otros.

**Para las acciones del Club de Entrenadores** se propone utilizar la técnica de cuestionario o prueba de habilidades conocida como "**Pretest-Postest**" que se utiliza para cursos de tipo técnico o aptitudinales. En ella se mide las variaciones sufridas en el aprendizaje, tomando dos o más puntos de comparación.

**Prestes:** Consiste en aplicar un cuestionario o prueba de habilidades para medir la situación en la que se encuentra el capacitado **antes** de iniciar el curso.

**Postes:** Consiste en aplicar el mismo cuestionario o prueba **después** de realizado el curso. Finalmente los resultados se evaluarán y darán los efectos obtenidos con la capacitación para ello es prudente reflejar los resultados obtenidos en la

**Tabla. 2**

EVALUACION		GANANCIAS			
Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	PRESTEST	POSTEST	ABSOLUTA	RELATIVA

**Tabla 2. Resultados del cuestionario.**

**Ganancia absoluta:** incremento de calificación entre Pretest y Postest.

**Ganancia relativa:** El porcentaje de ganancia entre Pretest y Postest, tomando como 100% en rango entre el Prestes y Postes y el máximo de calificación (100).

**Para las acciones de cursos cortos a través de las AU** se propone la realización de exámenes o pruebas a base de respuestas de Verdadero o Falso, pruebas de elección múltiple, pruebas de frases incompletas, pruebas de coincidencia, exámenes orales o combinados.

#### **Etapas 4. Retroalimentación del proceso.**

Una etapa de vital importancia es esta de retroalimentación puesto que es la que permite que el proceso de Capacitación y Desarrollo se ejecute de manera correcta y cumpla sus objetivos.

La retroalimentación tendrá tres momentos: Antes de iniciar la puesta en marcha del Plan y/o Programa de Capacitación.

- Antes de iniciar la puesta en marcha del Plan y/o Programa de Capacitación.
- Durante la marcha del proceso con inspecciones, controles y visitas de trabajo.
- Transcurrido un tiempo después, para ver la efectividad y el impacto del propio proceso, fundamentalmente con el criterio de los clientes que son atendidos por el capital humano de la aldea universitaria.

#### **Conclusiones.**

Como resultado del análisis de este capítulo se derivaron las conclusiones parciales siguientes:

1. El diseño del procedimiento general desarrollado para el proceso de Capacitación de los coordinadores de programa de formación de las aldeas universitarias se incluye cuatro (4) etapas que se subdividen en diez (8) pasos, las cuales deben ser observadas en toda su extensión, pues la violación de algunas de ellas no permite obtener los resultados esperados.
2. En el procedimiento general propuesto, se incluye como un aporte la realización de un diagnóstico de La GCH mediante el modelo de Beer, no sólo como punto de partida para detectar la necesidad de realizar un análisis de la capacitación y desarrollo del capital humano como base para elaborar los planes de Capacitación, sino también por la influencia que esto tiene en el desarrollo de las demás actividades claves de La GCH.
3. El procedimiento general propuesto permite: planificar la capacitación con carácter estratégico y táctico, en correspondencia con la estrategia y objetivos de la organización, definir los perfiles de competencia para cada cargo u ocupación, incorporando el enfoque de competencias y detectar las necesidades formativas, integrando las necesidades organizacionales, funcionales e individuales.

### **Bibliografía.**

1. Agudelo Cortés, O (1992). Administración para todos: Con su enfoque en sistema, Cali.
2. Amozarrain, M. (1999): "La Gestión por Procesos"; Editorial Mondragón Corporación Cooperativa; España.
3. Amozarrain, M. (2005). ¿Por qué la Gestión de Procesos? [http://personales.jet.es/amoarrain/Gestion\\_procesos.htm](http://personales.jet.es/amoarrain/Gestion_procesos.htm).
4. Barranco, F.J (1993). Planificación estadística del Capital Humano, del marketing interno a la planificación. Editorial Pirámide S.A. Madrid.
5. Blaya, I. (2006). Gestión por procesos. Oficina de Gestión y Control de la Calidad. Universidad Miguel Hernández.
6. Beer, M.et al (1992). Gestión del Capital Humano. Ministerio del trabajo y seguridad social. Madrid
7. Beltrán, J., Carmona, M. A., Carrasco, R., Rivas, M. A., & Tejedor, F. (2002). Guía para una gestión basada en procesos: Instituto Andaluz de Tecnología.
8. Bentley. Trover. (1993). Capacitación empresarial. Editorial MC Graw-Hill. Interamericana, S.A.
9. Besseyre Des Horts, Charles Henry. (1990). Gestión estratégica del Capital Humano. Editorial Deusto, Madrid.
10. Bortorf. L. Gay. (1992). Ingeniería y Evaluación de los planes de formación (Ide) Editorial Deusto, S.A. Madrid.